École de la fonction publique du Canada 2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable Tony Clement
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

Message du ministre 5

Section I : Survol du ministère 7

Raison d'être 8

Responsabilités 8

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP) 9

Section II : Analyse des activités de programme en fonction du résultat stratégique 15

Apprentissage de base 16

Perfectionnement en leadership organisationnel 19

Innovation dans la gestion du secteur public 20

Services internes 22

Section III : Renseignements supplémentaires 25

Section IV : Autres sujets d'intérêt 29

Message du ministre

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012* de l'École de la fonction publique du Canada (l'École), le partenaire en apprentissage du gouvernement du Canada.

L'École continuera de jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement du gouvernement du Canada. À cette fin, elle centrera ses efforts sur le renforcement de l'apprentissage de base, du perfectionnement en leadership organisationnel et de l'innovation en gestion de la fonction publique.

L'École appuie directement le renouvellement de la fonction publique en veillant à ce que les fonctionnaires acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires pour assurer, aujourd'hui et dans l'avenir, le rendement efficace du gouvernement du Canada. Elle continuera d'appuyer les administrateurs généraux en leur fournissant des produits et des services de haute qualité qui sont pertinents et qui répondent aux besoins et aux priorités de la fonction publique.

En demeurant le point d'accès unique des fonctionnaires à l'apprentissage, au perfectionnement en matière de leadership et de gestion et au perfectionnement professionnel, l'École continue de contribuer à l'établissement d'un effectif solide, hautement compétent et outillé pour servir la population canadienne avec excellence.

Je vous invite à lire le présent rapport et à consulter le site Internet www.myschool-monecole.gc.ca pour découvrir les activités d'apprentissage et de perfectionnement qu'offre l'École pour renforcer la fonction publique.

L'honorable Tony Clement
Président du Conseil du Trésor

Section I : Survol du ministère

Raison d'être

L'École de la fonction publique du Canada (l'École) fournit des services d'apprentissage communs à l'ensemble de la fonction publique du Canada. Elle a le mandat législatif d'offrir un éventail d'activités d'apprentissage afin d'accroître les capacités individuelles et organisationnelles et la qualité de la gestion au sein de la fonction publique.

Elle occupe une place particulière qui lui permet d'offrir des services d'apprentissage aux employés de la fonction publique de tous les niveaux partout au pays, ainsi qu'aux collectivités fonctionnelles et aux organisations publiques.

Responsabilités

Créée le 1er avril 2004, en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et régie par la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, l'École a pour principale responsabilité d'offrir un vaste éventail de possibilités d'apprentissage et de développer une culture axée sur l'apprentissage dans la fonction publique. Elle a une incidence directe sur les services fournis aux Canadiens, car elle accroît les compétences des employés de la fonction publique et l'efficacité des organisations de la fonction publique.

L'École est un établissement public qui, en vertu de la loi qui la régit, a le mandat :

- d'inciter à la fierté et à l'excellence dans la fonction publique;
- de stimuler un sens commun du résultat, des valeurs et des traditions dans la fonction publique;
- d'aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisation;
- de viser l'excellence en matière de gestion et d'administration publiques.

Conformément à la loi, un conseil d'administration assure la direction et la gestion des activités de l'École. Ce conseil est composé d'un nombre égal de représentants du secteur public et du secteur privé (monde des affaires et monde de l'enseignement).

Les priorités des programmes de l'École sont axées sur l'atteinte des résultats énoncés dans la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement (la Politique) du Conseil du Trésor, qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2006 et qui souligne la valeur de l'apprentissage et l'importance de créer une culture axée sur l'apprentissage dans la fonction publique.

Pour appuyer les responsabilités des administrateurs généraux en matière de perfectionnement du leadership et de développement professionnel dans l'ensemble de la fonction publique, l'École détermine les besoins organisationnels et elle conçoit et offre des programmes pratiques et de haute qualité qui répondent aux besoins de tous les employés de la fonction publique.

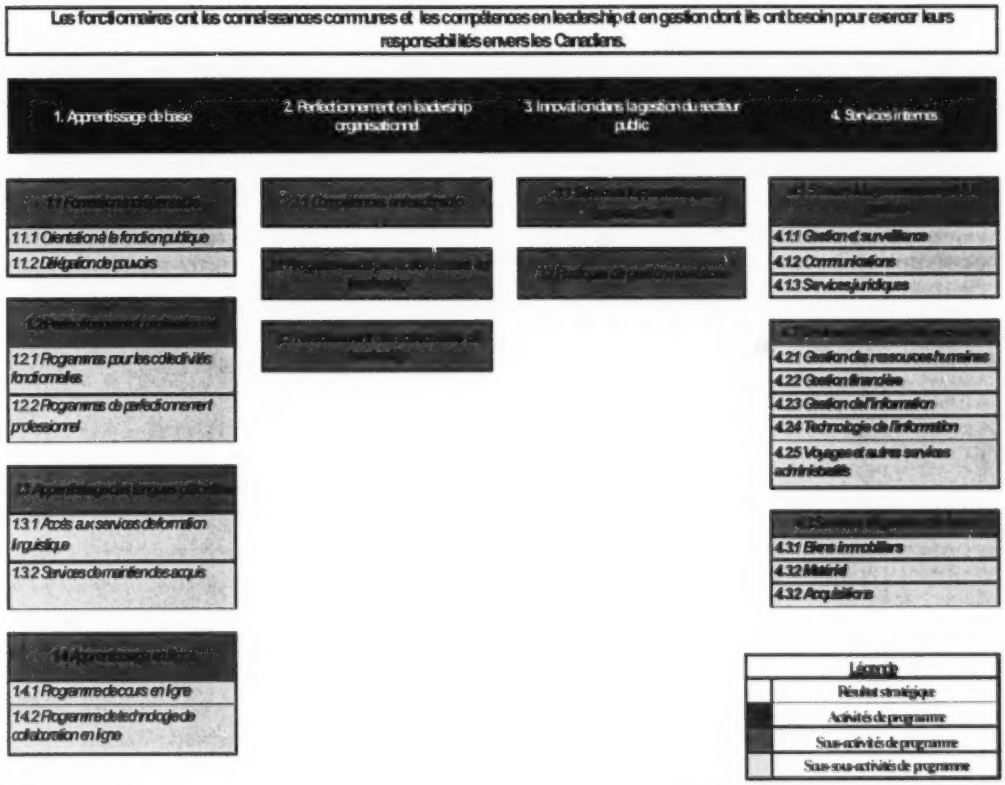
L'École fait partie intégrante du renouvellement de la fonction publique, car elle offre un vaste éventail de cours visant à faire progresser la mise en œuvre de cette initiative. Elle en appuie par ailleurs tous les piliers.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

L'École vise un unique résultat stratégique : « Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. » Quatre activités de programme contribuent à l'atteinte de ce résultat stratégique :

- l'apprentissage de base;
- le perfectionnement en leadership organisationnel;
- l'innovation dans la gestion du secteur public;
- les services internes.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)



Sommaire de la planification

Ressources financières (en milliers de dollars)

2011–2012	2012–2013	2013–2014
104 949	104 343	104 343

Ressources humaines (en équivalents temps plein – ETP)

2011–2012	2012–2013	2013–2014
940	940	940

Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.	
Indicateurs de rendement	**Objectifs**
Nombre d'activités d'apprentissage visant le perfectionnement en leadership, les compétences en gestion et les connaissances communes, et nombre de participants à ces activités.	Environ 900 activités d'apprentissage. Environ 220 000 jours-apprenants (nombre d'apprenants/de participants multiplié par le nombre de jours de formation).
Pourcentage des fonctionnaires ayant participé aux activités d'apprentissage de l'École qui estiment que la formation donnée répondait à leurs besoins d'apprentissage et constituait un bon investissement pour leur employeur.	80 % des participants aux activités d'apprentissage estiment que la formation donnée répondait à leurs besoins et constituait un bon investissement pour leur employeur.

(en milliers de dollars)

Activité de programme	Dépenses projetées 2010–2011	Dépenses prévues			Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2011-2012	2012–2013	2013–2014	
Apprentissage de base	**80 984**	65 977	65 459	65 459	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces
Perfectionnement en leadership organisationnel	**20 866**	11 108	11 110	11 110	
Innovation dans la gestion du secteur public	**11 478**	11 303	11 304	11 304	
Services internes (note A)	**20 724**	16 561	16 470	16 470	
Total des dépenses prévues	**134 052**	**104 949**	**104 343**	**104 343**	
Services obtenus gratuitement (note B)	**15 811**	15 772	15 772	15 772	
Indemnités de départ	**1 136**	570	570	570	

Notes

A. Les dépenses prévues pour les services internes en 2011-2012 sont inférieures au montant projeté en 2010-2011 afin de tenir compte de l'application des revenus prévus de 50 millions de dollars en réduction des dépenses.

B. Services obtenus gratuitement : locaux (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), services juridiques (Justice Canada) et contributions de l'employeur aux primes et dépenses du régime d'assurance des employés (Secrétariat du Conseil du Trésor).

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Renforcement du programme de cours	Priorité déjà établie	• En renforçant le programme de cours, l'École s'assure que le programme offert répond aux besoins des clients et correspond aux priorités de la fonction publique, ce qui aide celle-ci à s'acquitter de ses responsabilités envers les Canadiens.	• Planification stricte fondée sur un nouveau modèle de gestion et les revenus prévus. • Corps professoral constitué principalement d'employés de la fonction publique d'expérience. • Programme de cours pertinent et en constante évolution qui répond aux besoins des clients dans l'ensemble du pays.
Création de partenariats	Nouvelle priorité	• En créant des partenariats, l'École explore des débouchés susceptibles de l'aider à respecter son obligation de recouvrer ses coûts et renforce les liens pour élargir la portée des outils d'apprentissage offerts aux employés de la fonction publique afin de les aider à donner leur plein rendement.	• Au sein de la fonction publique, avec d'autres organisations gouvernementales (p. ex. sociétés d'État). • Avec les collèges et les universités du Canada. • Au moyen de nouvelles initiatives de développement des activités.

Priorité de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Gestion du changement	Nouvelle priorité	• L'évolution du contexte canadien influe sur les priorités de la fonction publique qui a elle-même beaucoup changé depuis la création de l'École en 2004. En 2011-2012, l'École mettra l'accent sur la gestion du changement qu'elle doit effectuer pour demeurer pertinente et offrir à ses clients le meilleur rapport qualité-prix.	• Plan de RH – Personnes (nouvelles compétences, gestion des talents). • Fiabilité, rendement et rationalisation des plateformes de GI-TI - accent mis sur le Système harmonisé de gestion de l'apprentissage, l'apprentissage en ligne, la conception, etc.) • Harmonisation des activités, des résultats attendus et des mesures du rendement de l'École.

Analyse des risques

Divers facteurs environnementaux ont une incidence sur l'École, notamment les restrictions financières, la transition démographique, l'évolution de la technologie, le renouvellement de la fonction publique, l'harmonisation des ressources humaines et la nécessité de générer des revenus pour financer les activités courantes. La réduction des crédits, dans le cadre du processus d'examen stratégique du gouvernement du Canada (réductions de financement de 11,3 M$ en 2011-2012 et par la suite), jumelée à l'obligation pour les ministères fédéraux d'absorber les rajustements salariaux, ajoute à la complexité pour l'École d'offrir ses programmes et ses activités. Même si les revenus qu'elle a générés dans le cadre des activités offertes selon le principe du recouvrement des coûts ont augmenté ces dernières années, l'École prévoit des revenus stationnaires en 2011-2012 et par la suite.

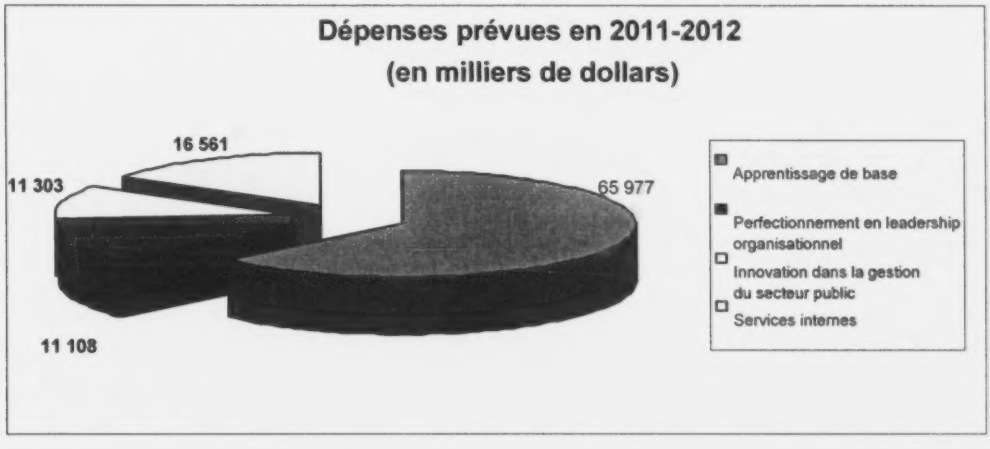
Le Budget de 2010 était axé sur le plan du gouvernement du Canada visant la réduction du déficit budgétaire actuel. Malgré l'importance accordée à la formation et au perfectionnement continu des employés, les budgets de formation des ministères clients de l'École comportent une forte composante discrétionnaire qui risque de diminuer les fonds de formation à leur disposition. Pour atténuer ce risque, l'École continuera de privilégier l'offre de solutions d'apprentissage pertinentes et abordables tout en s'efforçant d'accroître l'efficacité opérationnelle. Elle adoptera notamment, dans le cadre de ses activités d'apprentissage et de formation, une approche coordonnée de marketing, de communications et de participation à l'appui de ses objectifs et priorités.

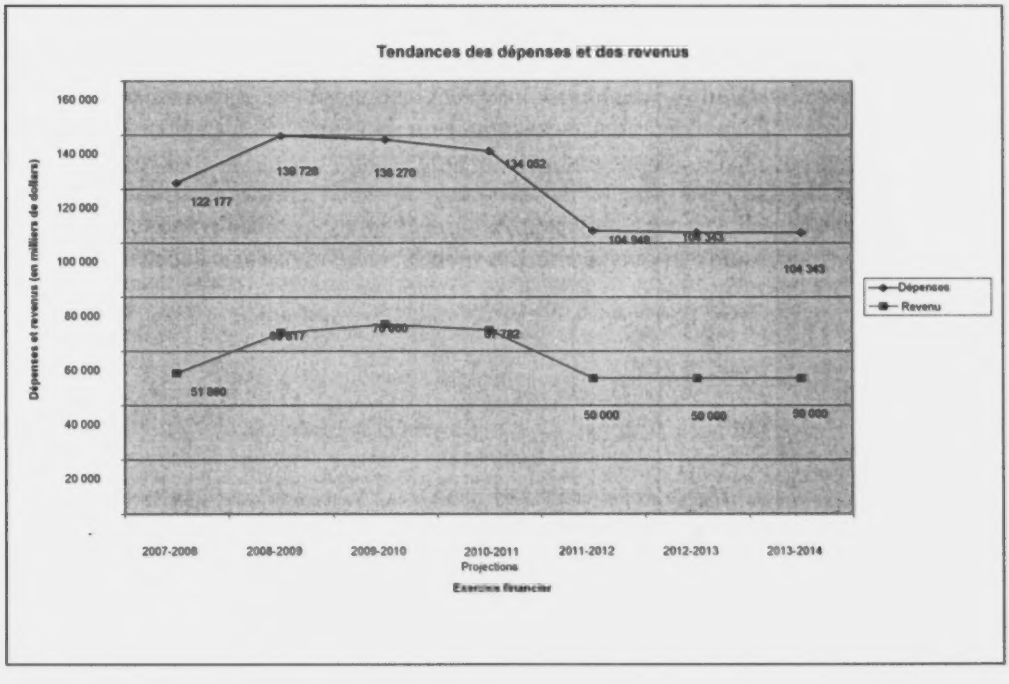
Le renouvellement de la fonction publique demeure une priorité pour le gouvernement du Canada. Une transition démographique profonde s'opère dans la fonction publique à mesure que de nombreux employés de la fonction publique approchent de l'âge de la retraite et que de nouveaux employés se joignent à l'effectif. Cette situation accroîtra les pressions exercées sur l'École pour fournir des activités d'apprentissage et de formation pertinentes qui ajoutent de la valeur au perfectionnement et aux compétences des employés de la fonction publique en vue de mieux servir les Canadiens. Pour atténuer ce risque, l'École centrera son attention sur le renforcement du programme de cours afin de répondre aux besoins de la fonction publique, aujourd'hui et dans l'avenir. Elle s'efforcera également de créer des partenariats efficaces avec ses principaux clients et intervenants pour être sûre de s'adapter à la dynamique de la fonction publique.

Parallèlement, l'École devra recruter des employés de la fonction publique ayant les capacités et compétences nécessaires pour exécuter le travail requis. Les objectifs liés au perfectionnement des employés de la fonction publique continuent de créer des attentes élevées en ce qui concerne la qualité des produits et des services d'apprentissage. Si l'École ne dispose pas des bonnes personnes, elle risque de rater l'occasion d'assurer l'apprentissage et la formation de la prochaine génération d'employés. Elle gérera donc ce risque en optimisant ses ressources humaines et technologiques afin d'offrir les meilleurs produits d'apprentissage et de formation qui soient.

La mise en œuvre du Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA) constitue encore un risque important, quoique nécessaire, pour l'École, qui doit remplacer ses anciens systèmes d'inscription. La première étape de cette mise en œuvre s'est terminée en avril 2010. La deuxième, qui concerne la migration du contenu résiduel du système de Campus*direct* et la migration du Centre de formation linguistique (CFL), a été entreprise en 2010-2011. La mise hors service des anciens systèmes de l'École et leur remplacement par le nouveau système et la nouvelle plateforme sont indispensables à la viabilité de ses activités.

Profil des dépenses





Budget principal des dépenses par poste voté

Le Budget principal des dépenses par poste voté est présenté dans le Budget principal des dépenses qui se trouve à l'adresse suivante :
http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-fra.asp.

Section II : Analyse des activités de programme en fonction du résultat stratégique

Résultat stratégique

L'École vise un unique résultat stratégique : « Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. » Quatre activités de programme contribuent à l'atteinte de ce résultat stratégique :

- l'apprentissage de base;
- le perfectionnement en leadership organisationnel;
- l'innovation dans la gestion du secteur public;
- les services internes.

L'École a été créée pour faire en sorte que tous les employés de la fonction publique aient les compétences et les connaissances communes pour servir la population canadienne de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible. À cette fin, elle offre un programme de cours substantiel, axé sur les compétences et les connaissances qu'exige une fonction publique dynamique en constante évolution qui doit sans cesse s'adapter aux besoins des intervenants et des citoyens. Parallèlement, l'École mise sur la cohérence de ses activités de formation et d'apprentissage pour faire en sorte que les employés possèdent les compétences et connaissances communes qu'on attend d'eux.

À l'École, l'exercice 2011-2012 sera marqué par la mise en œuvre de son programme et de ses priorités de gestion, ainsi que par la gestion des changements apportés à la structure organisationnelle qui sont entrés en vigueur en janvier 2011. Au cours de cette transition, l'École continuera de mettre l'accent sur l'élaboration et l'exécution d'activités de formation et d'apprentissage de haute qualité qui répondent aux besoins de la fonction publique.

Activités de programme en fonction du résultat stratégique

Apprentissage de base

Grâce à cette activité de programme, l'École contribue à l'instauration d'un effectif professionnel en offrant l'apprentissage dont les employés de la fonction publique ont besoin pour servir la population canadienne. Quatre initiatives appuient cette activité :

- la formation indispensable;
- le perfectionnement professionnel;
- l'apprentissage des langues officielles;
- l'apprentissage en ligne.

Activité de programme : Apprentissage de base					
Ressources humaines (ETP) **et dépenses prévues** (en milliers de dollars)					
2011–2012		**2012–2013**		**2013–2014**	
ETP	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**
443	65 977	443	65 459	443	65 459

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Les activités d'apprentissage de base assurées par l'École permettent aux fonctionnaires d'atteindre leurs objectifs en matière d'apprentissage.	L'École déterminera le pourcentage de participants qui ont l'intention de mettre en pratique, dans leur milieu de travail actuel ou futur, les connaissances acquises au cours des activités d'apprentissage de base, qui sont en mesure de le faire ou qui l'ont fait.	Le niveau ciblé de participants en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises est de 80 %.

Points saillants de la planification

Initiatives/ projets prévus	Description des plans	Liens stratégiques
1. Orientation à la fonction publique	• L'École ajoutera des éléments de médias sociaux à sa méthode d'apprentissage mixte appliquée à l'orientation à la fonction publique. • L'École donnera suite aux recommandations formulées dans les évaluations récentes du programme.	• Cette initiative appuie directement le ***résultat stratégique*** de l'École, car elle permet d'assurer que les employés de la fonction publique acquièrent les connaissances communes dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités envers la population canadienne.
2. Formation relative à la délégation des pouvoirs	• L'École déterminera la manière la plus efficace d'utiliser la technologie, tout en optimisant le temps passé en salle de classe. • Conformément à la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, l'École se préparera à valider de nouveau les connaissances des cadres évalués il y a cinq ans.	• Cette initiative appuie directement le ***résultat stratégique*** de l'École, car elle permet d'assurer que les employés de la fonction publique acquièrent les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités envers la population canadienne. Elle appuie également la priorité de l'École relative au ***renforcement du programme de cours.***

3. Collectivités fonctionnelles	• L'École peaufinera le programme de cours à l'intention des collectivités fonctionnelles, c'est-à-dire qu'elle :
	  • maintiendra des liens solides avec les centres de décision;
	  • reportera son attention sur les besoins d'apprentissage prioritaires des clients et améliorera ses relations avec les responsables des collectivités fonctionnelles;
	  • harmonisera les programmes et les cours pour mieux répondre aux
		• Cette initiative appuie les priorités de l'École relatives au ***renforcement du programme de cours*** et à la ***création de partenariats***, car elle permet de veiller à ce que l'organisation offre à ses clients des produits et services pertinents de haute qualité, selon le meilleur rapport qualité-prix.

	besoins d'apprentissage des spécialistes en région; • continuera de développer l'apprentissage fondé sur la technologie; • effectuera des évaluations sélectives de niveau 3[1] et entreprendra une vérification du programme en 2012-2013.	
4. Apprentissage des langues officielles	• L'École consultera les intervenants dans le cadre de l'examen de ses rôles clés afin de s'assurer qu'elle continue de répondre aux besoins actuels et futurs. • L'École procédera à une vérification de la formation linguistique.	• Cette initiative appuie la priorité de l'École relative au ***renforcement du programme de cours***, car elle permet de veiller à ce que l'organisation offre à ses clients des produits et services pertinents de haute qualité, selon le meilleur rapport qualité-prix.
5. Apprentissage en ligne	• Pour faciliter les activités d'apprentissage de base, l'École fera valoir l'utilisation de l'apprentissage en ligne ainsi que divers types d'apprentissage, notamment l'apprentissage en collaboration et l'apprentissage mixte[2]. • L'École s'efforcera d'offrir aux ministères et organismes des cours en ligne, selon le principe du recouvrement des coûts.	• Cette initiative appuie directement le ***résultat stratégique*** de l'École, car elle permet de veiller à ce que tous les employés de la fonction publique aient accès à des services et produits d'apprentissage de haute qualité. Elle appuie également la priorité de l'École relative au ***renforcement du programme de cours***.

Avantages pour les Canadiens

Par ses activités d'apprentissage de base, l'École procure des avantages à long terme aux Canadiens, car elle veille à ce que les employés de la fonction publique disposent de ce qui suit :

- les compétences linguistiques voulues pour servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, ainsi que les connaissances de pointe dans leur champ d'expertise pour mieux répondre aux besoins des Canadiens;
- toute la gamme des connaissances, des références et des outils nécessaires pour gérer efficacement les ressources financières, matérielles et humaines;
- les compétences requises pour recourir à de saines pratiques de gestion.

---

[1] Les évaluations de niveau 3 permettent de mesurer comment les connaissances, les compétences et/ou les attitudes acquises dans un cours donnent lieu à de nouveaux comportements en milieu de travail.

[2] **Apprentissage en collaboration :** Activité concertée de création et de découverte dans le cadre de laquelle les apprenants s'attaquent en groupe et simultanément à une même tâche, tandis qu'ils réfléchissent et apprennent ensemble. Les outils de collaboration virtuels permettent aux utilisateurs de communiquer entre eux (sans avoir à se trouver au même endroit) pour échanger de l'information, des connaissances et des pratiques exemplaires.
Apprentissage en ligne : Apprentissage dans le cadre d'activités offertes grâce à des technologies sur Internet. L'apprentissage peut être synchrone (les apprenants et l'instructeur doivent participer à l'activité d'apprentissage en même temps; il est souvent question d'une salle de classe virtuelle) ou asynchrone (adapté au rythme de l'apprenant, sans égard au temps).
Apprentissage mixte : Une approche qui rallie deux modes d'exécution ou plus (exemples : en classe, sur ordinateur/Internet, en cours d'emploi, etc.). Nota : Chaque mode d'exécution peut comprendre diverses techniques pédagogiques (c.-à-d. stratégies d'apprentissage).

Perfectionnement en leadership organisationnel

L'École renforce la fonction publique et contribue au renouvellement de celle-ci, car elle améliore, dans le cadre de ses programmes de perfectionnement en leadership, les compétences en leadership des leaders actuels et de ceux de la relève.

Étant donné la grande importance accordée aux responsabilités en matière de leadership et le grand nombre de départs à la retraite prévus parmi les employés et les cadres, la demande relative aux programmes qui préparent des leaders à une fonction publique moderne évoluant dans un contexte de mondialisation a augmenté.

Trois initiatives soutiennent cette activité de programme :

- les compétences en leadership;
- les programmes de perfectionnement en leadership;
- le renforcement des collectivités de leadership.

Activité de programme : Perfectionnement en leadership organisationnel					
Ressources humaines (ETP) **et dépenses prévues** (en milliers de dollars)					
2011–2012		**2012–2013**		**2013–2014**	
ETP	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**
102	11 108	102	11 110	102	11 110

Résultats attendus de l'activité de programme	**Indicateurs de rendement**	**Objectifs**
Les gestionnaires, les cadres et les cadres dirigeants de la fonction publique sont satisfaits des cours, des programmes et des activités de perfectionnement en leadership auxquels ils ont pris part.	L'École mesurera le degré de satisfaction des employés de la fonction publique qui ont pris part à des activités relatives au leadership.	Obtenir une cote de satisfaction globale de 4 sur 5 par rapport aux activités de formation en leadership.
Les gestionnaires, les cadres et les cadres dirigeants de la fonction publique sont en mesure de mettre en pratique leurs compétences en leadership dans leur milieu de travail.	L'École déterminera le pourcentage d'employés de la fonction publique qui ont l'intention de mettre en pratique, dans leur milieu de travail, les connaissances acquises dans les activités de perfectionnement en leadership, qui sont en mesure de le faire ou qui l'ont fait.	Le niveau ciblé de participants en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises est de 80 %.

Points saillants de la planification

Initiatives/ projets prévus	Description des plans	Liens stratégiques
1. Formation à l'appui de la gestion des talents	• L'École consolidera sa gamme de programmes, d'ateliers et de formation en leadership par l'actualisation de sa série de cours sur les principes fondamentaux, à l'intention des EX-1 et ses programmes de compétences en coaching.	• Cette initiative appuie la priorité de l'École relative au ***renforcement du programme de cours*** ainsi que la priorité du renouvellement de la fonction publique relative au ***perfectionnement des employés***.
2. Évaluation du Programme avancé en leadership (PAL) en 2011-2012	• L'École effectuera l'évaluation complète du PAL pour en mesurer l'incidence et le rapport qualité-prix. • Pour bien examiner les résultats de l'évaluation et y donner suite efficacement, l'École interrompra les activités du PAL en 2011-2012, après la fin du programme auquel participe l'actuelle cohorte.	• Cette initiative appuie le résultat ***Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces*** ainsi que la priorité de l'École relative au ***renforcement du programme de cours***.

Avantages pour les Canadiens

Par ses activités de perfectionnement en leadership organisationnel, l'École procure des avantages à long terme aux Canadiens, car elle veille à ce que les leaders actuels de la fonction publique et ceux de la relève :

- soient hautement qualifiés, avant-gardistes et tournés vers la scène internationale;
- aient accès à des programmes de coaching, de formation et de perfectionnement qui les aideront à développer et à renforcer leurs capacités en leadership;
- soient prêts à occuper des postes de direction et à diriger d'importantes initiatives gouvernementales;
- soient outillés pour répondre efficacement aux besoins des élus.

Innovation dans la gestion du secteur public

L'École améliore le rendement dans la fonction publique, car elle fait connaître les innovations et les pratiques de pointe en gestion publique et elle offre aux organisations de la fonction publique des conseils et du soutien en matière d'apprentissage et de gestion du changement. Deux initiatives appuient cette activité de programme :

- les services d'apprentissage organisationnel;
- les pratiques de gestion novatrices.

Activité de programme : Innovation dans la gestion du secteur public					
Ressources humaines (ETP) **et dépenses prévues** (en milliers de dollars)					
2011–2012		**2012–2013**		**2013–2014**	
ETP	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**
77	11 303	77	11 304	77	11 304

Résultats attendus de l'activité de programme	**Indicateurs de rendement**	**Objectifs**
Les organisations de la fonction publique ont accès aux outils et aux services susceptibles de les aider à intégrer l'apprentissage, à gérer le changement et à innover.	L'École fera le suivi du nombre d'organisations à qui elle fournit des services liés à l'innovation dans la gestion du secteur public.	L'objectif est fixé à 25 ministères et organismes.
Les organisations de la fonction publique intègrent l'apprentissage, gèrent le changement et innovent en adaptant les pratiques exemplaires.	L'École mesurera le degré de satisfaction des organisations de la fonction publique en ce qui concerne les services liés à l'innovation dans la gestion du secteur public.	Le taux de satisfaction visé est de 80 %.

Points saillants de la planification

Initiatives/ projets prévus	**Description des plans**	**Liens stratégiques**
1. Établissement de liens plus étroits avec les apprenants	• Au cours des trois prochaines années, l'École interviendra directement auprès des sous-ministres, sous-ministres adjoints, directeurs généraux, PDG des sociétés d'État, présidents de tribunaux et chefs d'organismes fédéraux, dans le cadre de divers forums. • L'École offrira aux leaders des occasions d'apprentissage entre pairs leur permettant de discuter des enjeux et des priorités d'intérêt commun, de bâtir des réseaux et d'échanger sur les pratiques exemplaires.	• Cette initiative est liée aux priorités de l'École relatives au ***renforcement du programme de cours*** et à la ***création de partenariats***, car elle vise la recherche de moyens novateurs de répondre aux besoins des clients.
2. Interventions adaptées aux organisations fédérales	• L'École concentrera davantage ses efforts sur des interventions sur mesure qui permettent d'adapter les produits et les services aux besoins particuliers des clients en matière d'apprentissage. • L'École veillera tout spécialement à soutenir les besoins des clients en matière de gestion du changement.	• Cette initiative appuie les priorités de l'École relatives à la ***gestion du changement***, à la ***création de partenariats*** et au ***renforcement du programme de cours***.
3. Possibilités d'appuyer les partenaires de l'École	• Dans le cadre de son engagement envers l'innovation dans la gestion, l'École déterminera des occasions stratégiques pertinentes d'établir des partenariats avec	• Cette initiative appuie la priorité de l'École relative à la ***création de partenariats***, car elle permettra de tirer pleinement parti des

	des organisations comme l'Agence canadienne de développement international (ACDI).	occasions de trouver des façons novatrices de répondre aux besoins des employés de la fonction publique et des organisations.
4. Cadre de partenariat avec les universités canadiennes	• Dans le cadre de son engagement envers une formation solide dans l'administration publique, l'École s'efforcera de collaborer avec la collectivité universitaire de l'administration publique au Canada, ainsi qu'avec les universités et d'autres établissements d'enseignement postsecondaire, afin d'explorer les possibilités d'agrément et d'attestation et d'assurer la qualité et la pertinence des programmes qu'elle offre aux employés de la fonction publique.	• Cette initiative est liée à la priorité de l'École relative à la ***création de partenariats***, car elle vise l'accroissement du savoir et l'atteinte de l'excellence dans la fonction publique grâce à des partenariats.

Avantages pour les Canadiens

Par ses activités relatives à l'innovation dans la gestion du secteur public, l'École procure des avantages à long terme aux Canadiens, car elle veille à ce que la fonction publique puisse :

- gérer le changement organisationnel dans un environnement concret;
- compter sur des équipes de gestion ayant les compétences nécessaires pour diriger efficacement le changement et pour collaborer;
- gérer efficacement les nouveaux défis à relever.

En outre, des relations plus étroites avec les universités permettront de donner à la fonction publique l'accès aux idées et à la recherche de pointe sur l'administration publique et de compter sur de nouveaux employés bien au fait de la gestion moderne du secteur public.

Services internes

Les services internes sont des activités et des ressources connexes qui sont gérées de façon à répondre aux besoins en matière de programmes et aux autres obligations générales d'une organisation [3]. Ces services ne regroupent que les activités et ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles qui sont fournies dans le cadre d'un programme particulier.

---

[3] Services internes : gestion et surveillance, communications, services juridiques, gestion des ressources humaines (RH), gestion financière, gestion de l'information (GI), technologie de l'information (TI), gestion des biens immobiliers, gestion du matériel, gestion des acquisitions et gestion des voyages et autres services administratifs.

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011–2012		**2012–2013**		**2013–2014**	
ETP	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**	**ETP**	**Dépenses prévues**
318	16 561	318	16 470	318	16 470

Points saillants de la planification

Initiatives/projets prévus	Description des plans	Liens stratégiques
1. Réorientation des efforts de planification de l'École	• Compte tenu de l'évolution de son contexte interne et externe, en 2011-2012, l'École : • terminera le développement de sa nouvelle architecture des activités de programme (AAP); • examinera son cadre de mesure du rendement; • reverra sa démarche d'établissement des priorités et de planification stratégique; • mettra en œuvre un processus énergique de planification des activités; • s'appuiera sur les travaux de révision du programme de cours pour instaurer une approche globale visant la gestion de ce programme.	• Cette initiative appuie le résultat du gouvernement canadien ***Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces*** ainsi que les priorités de l'École relatives au ***renforcement du programme de cours*** et à la ***gestion du changement.***
2. Plan de ressources humaines	• L'École exploitera le potentiel du SHGA, c'est-à-dire qu'elle veillera à ce que ses employés aient les capacités et compétences voulues pour se servir des nouvelles technologies. • L'École élaborera un cadre de recrutement et de gestion des RH lié au corps professoral pour appuyer sa nouvelle stratégie.	• Cette initiative appuie le résultat du gouvernement canadien ***Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces*** ainsi que les priorités de l'École relatives au ***renforcement du programme de cours*** et à la ***gestion du changement.***
3. Modèle de gestion	• L'École mettra au point son nouveau modèle de gestion et harmonisera ses tarifs selon un nouveau modèle d'établissement des coûts. • L'École communiquera le modèle de gestion[4] aux clients.	• Cette initiative appuie le résultat du gouvernement canadien ***Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces*** ainsi que la priorité de l'École relative au ***renforcement du programme de cours.***

[4] Le modèle de gestion de l'École représente la façon dont l'organisation entend offrir ses produits et services de manière économique et durable, en fonction des besoins de ses clients. Outre le cadre d'établissement des coûts/tarifs, le modèle comprend notamment la base (réputation et expérience), l'infrastructure (capacités fondamentales, partenaires et secteurs d'activité), la proposition de valeur des produits et services offerts, et les clients de l'organisation.

4. Parachèvement de la mise en œuvre du SHGA	• L'École déploiera la deuxième étape de l'outil à l'externe d'ici 2012. • Le SHGA sera mis en valeur dans la fonction publique en tant qu'outil de pointe d'apprentissage en collaboration.	• Cette initiative appuie le résultat du gouvernement canadien ***Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces*** ainsi que les priorités de l'École relatives au ***renforcement du programme de cours***, à la ***création de partenariats*** et à la ***gestion du changement.***
5. Optimisation et normalisation de l'infrastructure de TI de l'École	• L'École mettra en œuvre l'initiative de rationalisation de GI-TI pour harmoniser ses plans et ses processus administratifs de GI-TI avec ses priorités et son programme de gestion.	• Cette initiative appuie la priorité de l'École relative à la ***gestion du changement.***
6. Gestion des documents et des données	• L'École terminera d'ici 2014 la mise en œuvre d'un environnement électronique moderne de tenue des dossiers et de gestion des documents.	• Cette initiative appuie le résultat du gouvernement canadien ***Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces.***
7. Optimisation des locaux	• L'École examinera les possibilités relatives à l'optimisation de ses bureaux tout en assurant l'utilisation la plus économique et efficace de ses locaux actuels.	• Cette initiative appuie le résultat du gouvernement canadien ***Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces.***

Avantages pour les Canadiens

Le travail exécuté dans le cadre de cette activité de programme permet de garantir à la population canadienne que les opérations de l'École sont gérées de manière transparente, responsable et efficace grâce à la formulation de conseils et d'analyses à cet égard.

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

États financiers

Les principales données financières du présent *Rapport sur les plans et les priorités* visent à donner une vue d'ensemble de la situation financière de l'École. De plus amples renseignements se trouvent sur le site Web de l'École à l'adresse suivante : http://www.csps-efpc.gc.ca/aut/cdo/index-fra.asp.

État des résultats prospectif sommaire

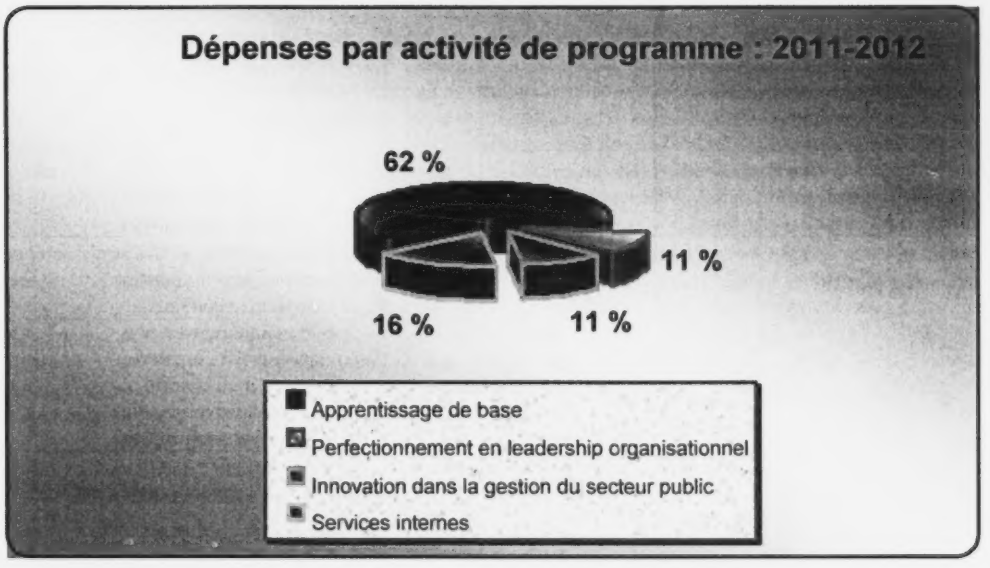
Exercice se terminant le 31 mars

(en milliers de dollars)

	Variation en %	Prévisions pour 2011–2012	Prévisions pour 2010–2011
Total des charges	-20	121 291	150 999
Total des revenus	-26	50 000	67 782
Coût de fonctionnement net	-14	71 291	83 217

La diminution du total des charges en 2011-2012 par rapport à 2010-2011 est attribuable à :

- la réduction des niveaux de référence de l'École (examen stratégique, rajustements salariaux de 1,5 %);
- la réduction des revenus prévus;
- l'absence de report en 2011-2012.



Le total prévu des charges de l'École pour l'exercice 2011-2012 s'élève à 121 291 milliers de dollars, y compris 16 342 milliers de dollars d'indemnités de départ et de services obtenus gratuitement. Une somme de 76 298 milliers de dollars sera consacrée à l'activité de programme de l'apprentissage de base, soit 62 % du total des charges. Les charges projetées pour le perfectionnement en leadership organisationnel s'élèvent à 12 846 milliers de dollars ou 11% du total des charges, et il est prévu qu'une somme de 12 995 milliers de dollars sera affectée à l'innovation dans la gestion du secteur public, soit 11 % du total des charges. La somme restante de 19 152 milliers de dollars, soit 16 % du total des charges prévues, sera consacrée à l'activité de programme des services internes.

Tableaux de renseignements supplémentaires

Tous les tableaux de renseignements supplémentaires présentés dans le Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012 se trouvent dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-fra.asp.

- Écologisation des opérations gouvernementales
- Vérifications internes et évaluations des trois prochains exercices financiers
- Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Frais d'utilisation

Section IV : Autres sujets d'intérêt

Autres sujets d'intérêt

- Conseil d'administration - http://www.csps-efpc.gc.ca/aut/bog/index-fra.asp
- Bureaux régionaux - http://www.csps-efpc.gc.ca/cus/rof-fra.asp